



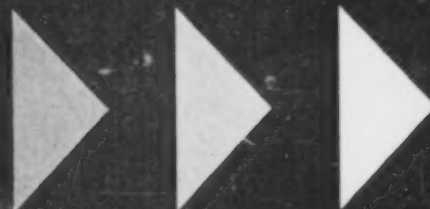
Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Preparing and Using Results-based Management and Accountability Frameworks

Prepared by the Centre of Excellence for Evaluation
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

January 2005



Canada



Table of Contents

About this Guide	1
1.0 Introduction	2
1.1 Purpose of the RMAF	2
1.2 When Is An RMAF Required?	3
1.3 Linkage to the Management, Resources and, Results Structure (MRRS)	3
2.0 Planning Basics	4
2.1 Who Should Be Involved	4
2.2 Determining Scope and Complexity	6
2.3 When to Begin	6
2.4 Guiding Principles	6
2.5 When Flexibility Is Required	7
3.0 Overview	8
4.0 Description by Component	9
4.1 Program Profile	9
4.2 Expected Results	10
4.3 Monitoring and Evaluation Plan	11
5.0 Common Pitfalls to Developing an RMAF	14
6.0 Implementing the RMAF	16
7.0 Integrating RMAFs and RBAFs	17
8.0 Need More Help?	18
APPENDIX A: Suggested Review Criteria for Departmental Review and Approval	19
APPENDIX B: Expenditure Review Committee Questions	20
APPENDIX C: Sample Evaluation Framework Table	22
APPENDIX D: Sample Integrated RMAF/RBAF Table of Contents	23



About this Guide

This Guide replaces the "Guide for the Development of Results-based Management and Accountability Frameworks" (August 2001). It is the result of lessons that the Centre of Excellence for Evaluation (CEE) has learned in working with departments to develop, review and approve Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs).

In preparing this Guide, the CEE consulted a range of stakeholders on their experiences and needs. We discovered that, to be useful in today's environment, we needed to change the Guide and our approach to review and approval. Our aim is to improve the quality of RMAFs and, in doing so, support their implementation.

What's different¹? First, we have streamlined our advice and direction. As a result, this Guide is much shorter than our 2001 Guide. By being more concise and focused, we hope that departments and agencies will respond with shorter, more strategic frameworks.

In the past, RMAFs have displayed a number of common weaknesses. For example, there was often incomplete information on performance measurement strategies, results were not focused on benefits to Canadians, governance structures were inadequate, etc. We have tried to address these weaknesses by being more specific on the nature and level of information required, providing greater assistance through tools and training, and changing the approval process to ensure that the right players are participating at the right time.

Finally, we have updated the Guide to reflect and support changes in the environment. For example, integrating ongoing expenditure review activities and linking results to a department's Management, Resources and Results Structure (MRRS)² in relation to its Program Activity Architecture (PAA)³ are new requirements.

We hope that the changes and direction provided in this new and improved Guide will help departments achieve the results they are looking for and demonstrate the type of accountability and good management Canadians expect.

Who should use this Guide?

This Guide was prepared with Program Managers and Evaluation Unit staff in mind. Its purpose is to outline a clear set of expectations on what should be included in an RMAF, the level of detail required, and the review and approval process. Throughout this document the term "department" is used to mean both department and agency.

¹ For a complete summary of changes to the CEE's guidance on RMAF development, see "Summary of Changes to Guidance on Developing Results-based Management and Accountability Frameworks". February 2005.

² A Management, Resources and Results Structure (MRRS) is a comprehensive framework that consists of an organization's inventory of activities, resources, results, performance measurement and governance information. Activities and results are depicted in their logical relationship to each other and to the Strategic Outcome(s) to which they contribute. The MRRS is developed from an organization's Program Activity Architecture.

³ A Program Activity Architecture is an inventory of all the activities undertaken by a department or agency. The activities are depicted in their logical relationship to each other and to the Strategic Outcome(s) to which they contribute.



1.0 Introduction

The RMAF was first introduced in 2000 shortly after the federal government introduced “Results for Canadians” – an expectation that managers focus on measuring progress towards achieving results of their programs, policies and initiatives.

The Policy on Transfer Payments (June 2000) formalized the requirement of the RMAF and the Results-Based Audit Framework (RBAF) as part of the TB submission involving transfer payments⁴. RMAFs and RBAFs ensure that managers have the means and measures for program monitoring, performance improvement, risk management and reporting.

The Government of Canada’s Evaluation Policy (April 2001) also encourages the development of an RMAF. The RMAF integrates the evaluation function within the context of results-based management and supports managers and decision-makers in objectively assessing program and policy results.

With the Government’s renewed focus on good management including good planning, performance assessment, ongoing expenditure review, and Parliamentary pressure to increase transparency on the use of public funds, the RMAF and the RBAF remains critical planning and management tools. They not only provide frameworks to help monitor performance, manage risk and demonstrate results but they are inextricably linked to the department’s MRRS. Results of monitoring and evaluation activities will feed into the MRRS reporting process. This makes the development and implementation of an RMAF an essential task for all Program Managers regardless of the Policy on Transfer Payments requirements.

1.1 Purpose of the RMAF

An RMAF provides Program Managers with a concise statement or road map to plan, monitor, evaluate and report on the results throughout the lifecycle of a program, policy or initiative. When implemented, it helps a Program Manager:

- ▶ **Ensure clear and logical design** that ties resources and activities to expected results;
- ▶ **Describe clear roles and responsibilities** for the main partners involved in delivering the program, policy or initiative;
- ▶ **Make sound judgements on how to improve performance** on an ongoing basis;
- ▶ **Demonstrate accountability and benefits to Canadians**; and,
- ▶ **Ensure reliable and timely information is available** to senior executives in the department, central agencies and other key stakeholders.



1.2 When Is An RMAF Required?

An RMAF is required for program approval of terms and conditions for grants to a class of recipients or for contributions and therefore must be presented to TBS for review and approval as part of a related Treasury Board Submission.

Because of its potential value as a management tool, the CEE also recommends developing an RMAF to ensure effective management decision-making and demonstrate clear accountability in all program areas. For example, senior managers may consider “rolling up or in” a number of related programs (including non-grants and contribution programs) into a single RMAF so as to better reflect the organization or intervention of a department to realize intended results.⁵

1.3 Linkage to the Management, Resources and, Results Structure

The creation of the MRRS, which replaces the Planning, Reporting and Accountability Structure policy beginning in 2005/06, requires that departments develop a Program Activity Architecture (PAA). The PAA reflects how a department allocates and manages the resources under its control to achieve intended results and reflects how programs are linked to the department’s strategic outcomes⁶. The MRRS also requires departments provide information on results expectations and performance measures for elements and levels of the PAA. RMAF development and implementation will help support this requirement. In particular, the process of developing an RMAF assures:

- ▶ Sound program design takes place by developing a logic model,
- ▶ Intended results are clear by developing outcomes statements; and,
- ▶ A performance measurement strategy exists by identifying key performance issues and meaningful indicators.

To this end, RMAFs help provide essential information needed for MRRS.

5 Consolidating a number of programs under a single RMAF is called an Umbrella RMAF. For additional information on how and when to use Umbrella RMAFs, see “Guidance for Strategic Approach to RMAFs” (February 2005).
6 Strategic outcomes are the long-term and enduring benefits to Canadians that stem from a department or agency’s mandate, vision or efforts. It represents the difference that a department or agency wants to make for Canadians.



2.0 Planning Basics

Before preparing an RMAF, there are a few things to know such as who to involve and how to approach the process.

2.1 Who Should Be Involved?

There are two key parties involved in preparing and implementing an RMAF: Program Managers and Evaluation Managers.

Program Managers hold the primary responsibility for preparing and implementing the RMAF. They are responsible for:

- ▶ Ensuring that the content is accurate and reflects the design, operation and management of the policy, program or initiative; and,
- ▶ Implementing the RMAF. In particular, Program Managers should ensure program staff and partners collect performance information, oversee the quality and security of the data and information collected, monitor and improve their performance on an ongoing basis and demonstrate results through timely evaluation activities and reporting.

Departmental Evaluation Managers also play a key role in preparing and implementing the RMAF. They are responsible for:

- ▶ Providing guidance and technical expertise throughout the development and implementation of performance measurement and evaluation strategies; and,
- ▶ Managing or conducting evaluation activities according to the Government of Canada's Evaluation Policy (April 2001).

Key stakeholders (e.g., third party delivery agencies such as non-governmental organizations) should also be consulted in preparing elements of the RMAF. Their early buy-in to intended results and ongoing monitoring and reporting activities greatly support the implementation process.



2.1.1 Departmental Approval

As of January 2005, the Senior Financial Officer (SFO) or his/her delegate is responsible for exercising due diligence for the quality and completeness of Transfer Payment Program TB submissions and related documents including the RMAF. The “sign-off” must denote, on behalf of department management, the acceptability of the proposed TB Submission with respect to the following:

- Authorities;
- Sources of funds;
- Detailed cost information;
- Audit and evaluation commitments;
- Terms and conditions;
- Results-Based Management and Accountability Framework;
- Risk-Based Audit Framework; and,
- Other accountability documents as specified by TBS.

SFO approval is required before a submission and related documents can be presented to TBS for review and approval.

TBS expects Program Management and Heads of Evaluation to support SFOs in the review and approval process by ensuring the quality and completeness of relevant sections of the RMAF. **Appendix A** presents a list of review and approval criteria for the SFO, ADM and Head of Evaluation.

Once “signed off” by the SFO, TBS will review an RMAF to ensure the following:

- ▶ Scope and level of details proposed for the RMAF is appropriate given the level of risk associated with the program, policy or initiative;
- ▶ Results of past evaluation studies have been incorporated into the program’s design, performance measurement strategy and evaluation plans.
- ▶ Proposed evaluation issues are appropriate and address TB and TBS information requirements;
- ▶ Estimated costs for evaluation activities have been provided and are realistic; and
- ▶ Accountabilities for management, delivery and reporting are clear.

TBS Program Sector Analysts work hand in hand with the CEE and other analysts from the Results-Based Management Directorate (RBMD) to ensure that TBS’ review is complete. It is important to note that TBS analysts will not review RMAFs or associated documents without evidence of due diligence.



2.2 Determining Scope and Complexity

The scope and level of detail of an RMAF should be aligned with the risk and complexity of the program, policy or initiative. For example, a “low-risk” program should have simple logic model and straightforward monitoring and evaluation activities. A more complex, “high-risk” program should provide additional information to clearly explain relationships, accountabilities, risks and performance measurement challenges.

At the outset, the RMAF should reference the overall level of risk associated with the program, policy or initiative and provide a clear explanation on how it was determined (e.g., risk factors considered and rating approach applied). This will help departments and TBS to place the level of complexity of the RMAF in perspective.

Program Managers are encouraged to consult with their Audit and Evaluation Units for assistance in completing a strategic risk assessment.

2.3 When to Begin

Departments should prepare RMAFs at the outset of a policy, program or initiative - ideally - at the time when decisions are being made about design and delivery approaches. Once approved, Program Managers should implement the RMAF immediately - beginning with implementing the proposed performance measurement strategy and detailing the evaluation plan(s). (See also Section 6.0 – Implementing the RMAF.)

2.4 Guiding Principles

Successful preparation and implementation of an RMAF follows when Program and Evaluation Managers adhere to the following guiding principles:

- ▶ **Utility** — to ensure managers can use the RMAF to explain their policies, programs or initiatives to Canadians and institute sound performance measurement and evaluation activities.
- ▶ **Shared Ownership** — to meet the needs of all stakeholders and ensure information needs and accountability requirements of (all) managers are met;
- ▶ **Transparency** — to ensure all stakeholders understand what results are expected;
- ▶ **Action-oriented** — to ensure information needed by managers and other stakeholders is available when it is required for key decisions;
- ▶ **Focused and Concise** — to ensure its immediate implementation by managers and delivery partners;



- ▶ **Credibility** — to ensure professional standards⁷ are adhered to and commitments for monitoring, evaluation and reporting are realistic.

2.5 When Flexibility Is Required?

Departments may find the standard RMAF approach (presented in this Guide) does not adequately address or support their needs. If so, Program Managers and Evaluation Managers should consult the “Tools and Guidance” section of the CEE website (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools-outils_e.asp) for additional assistance. Here you will find some helpful resources. In particular,

- ▶ If you are interested in modifying an RMAF to fit a unique situation, you should consult “**Guidance for Strategic Approach to RMAFs**” (February 2005).
- ▶ If you are managing a horizontal initiative, you should consult “**Companion Guide – The Development of Results-based Management and Accountability Frameworks for Horizontal Initiatives**” (June 2002).
- ▶ If you need assistance in understanding or developing a common results terminology, you should consult “**Results-based Management Lexicon**” (December 2004).

⁷ For example evaluation strategies should adhere to the Evaluation Standards for the Government of Canada as set out in the Treasury Board Evaluation Policy (April 2001).



3.0 Overview

The RMAF has been streamlined into three core components:

- ▶ **Program Profile** — is a concise description of the policy, program or initiative including the context and need, stakeholders and beneficiaries, and resource allocations.
- ▶ **Expected Results** — is a description and illustration (i.e., logic model) of how the activities of a policy, program or initiative are expected to lead to the required economic, social and or environmental change, accountabilities, and the critical assumptions on which the program, policy or initiative is based.
- ▶ **Monitoring and Evaluation** — is a detailed roadmap for ongoing performance measurement and evaluation activities that will support effective program management and accountability.

The remainder of this Guide outlines the required elements for each component and provides suggestions to enhance quality and ensure completeness.

To assist departments with “low risk” programs, we have provided suggestions for page length for each major section. Please note that these are suggested guidelines only. For medium and high-risk programs, the department should still focus on keeping the RMAF short and focused. Page length, however, is dependent on the complexity of the program, policy or initiative.



4.0 Description by Component

In this section, we provide a summary of the purpose of each component and guidance in the information required. It is important to note that the information presented in the tables form the basis for TBS' expectations of an RMAF.

4.1 Program Profile

The Program Profile provides a **concise** description of why a program, policy or initiative exists, what issues or problems it addresses, who are the key stakeholders and beneficiaries, what it is intended to achieve and the resource requirements.

A complete and concise Program Profile section will help clearly communicate what a program, policy or initiative aims to achieve and how. This and the next component – Expected Results – provide the basis upon which monitoring and evaluation activities are developed.

For “low risk” programs, the suggested length for this section is between two and four pages.

Table 4.0 Program Profile Information Requirements

1.0 Program Profile provides a concise description of the program, policy or initiative.	
Section	Key Elements
1.1 Context	▶ Clearly state and demonstrate the need for the program, policy or initiative. - For new programs or initiatives, reference the evidence and policy that supports the program. - For programs or initiatives that are seeking renewal of authority, explain why the issue remains important and the progress that has been made to date. - Cite research studies, needs assessments, detailed demographic studies, etc. to support analysis. ▶ Explain why there is a legitimate and necessary role for government in this program area or activity⁸.
1.2 Objectives	▶ Clearly state objectives of the program, policy or initiative. ▶ Describe how the objectives link to the department's strategic outcomes as identified in its Program Activity Architecture.

8 This is an issue examined by the Expenditure Review Committee. For a complete list of ERC questions see Appendix B.



1.0 Program Profile provides a concise description of the program, policy or initiative	
Section	Key Elements
1.3 Key Stakeholders and Beneficiaries	▶ List all key stakeholders including delivery partners and project beneficiaries. ▶ When information is available, identify targets in terms of reach to project beneficiaries. When no targets are available, explain why and how and when targets, if any, will be developed.
1.4 Resources	▶ Summarize (in a table) annual resources allocated to the department and each delivery partner including salaries, O&M, transfers to partners and capital costs. ▶ Specify estimated costs for ongoing performance measurement and evaluation activities.

4.2 Expected Results

Expected Results present the results that a program, policy or initiative intends to achieve and associated accountabilities. It is the focal point of the RMAF.

A key element of this component is the logic model. The logic model is a graphic representation of the causal or logical relationships (i.e., linkages) between activities and outputs and the outcomes (i.e., results) of a given policy, program or initiative, that they are intended to produce. The model should be supplemented with explanatory text to help describe the linkages (i.e., how one set of results or project outcomes lead to the next). A good logic model validates the theory behind the program and is the first step in developing realistic and relevant performance measurement and evaluation strategies.

At this stage, TBS recommends taking stock of the potential internal and external risks that may be associated with the program, policy or initiative and, therefore, completing a risk assessment to confirm the appropriateness of proposed results and associated performance targets⁹.

For “low risk” programs, the suggested length for this section is between two and three pages.

⁹ For additional assistance on completing risk assessments consult the Results-based Audit Framework found on the Centre of Excellence for Internal Audit website (http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_e.asp).



Table 4.1 Expected Results Information Requirements

2.8 Expected Results provides a logical description and illustration of how activities and outputs lead to results and associated accountabilities	
Section	Key Elements
2.1 Expected Results	- Identify results expected at various stages of program, policy or initiative delivery and specify anticipated timeframes for the achievement of results. - Identify internal and external factors that may influence the ability of a program, policy or initiative to achieve results¹⁰. Reference to your RBAF is acceptable but must be noted.
2.2 Logic Model	- Provide a logic model including, if necessary, explanatory text for the program, policy or initiative ensuring that there is a logical flow of activities to outputs to outcomes of the program. - In the logic model, link final outcomes to the department's strategic outcomes as specified in its Program Activity Architecture.
2.3 Accountabilities	- Identify the roles and responsibilities (i.e., duties, obligations and authorities) of the department and its delivery partners. - Specify performance targets, reporting responsibilities and any operating constraints¹¹ of the department or its partners that may impact the department's ability to deliver the program or report on performance. - For collaborative arrangements (i.e., programs or initiatives managed or delivered jointly by partners), outline how this relationship will be managed including how decision-making will take place.

4.3 Monitoring and Evaluation Plan

Developed in collaboration with a department's Evaluation Unit, the Monitoring and Evaluation Plan represents a Program Manager's strategy to monitor performance and demonstrate results.

The monitoring or performance measurement plan enables managers to establish the necessary systems and processes to collect and analyze data and information so that program performance can be optimized. Evaluation studies generate accurate, objective and evidenced-based information to help managers make sound management decisions, demonstrate success, show ongoing relevance and develop more cost-effective alternatives to service delivery.

¹⁰ results At this stage, a strategic risk assessment of the program, policy or initiative should be conducted to ensure that statements and timeframes are aligned and balanced with the department's (and its partners) capacity (authorities, skills and resources) to deliver.

¹¹ as Examples of operating constraints may include administrative rules and procedures to follow or rules to follow such values and ethics policies, privacy policies, etc.



It is only through the combination of these two activities that Program Managers and senior executives can demonstrate a program, policy or initiative's benefit to Canadians. Hence, consideration should be given to the questions that comprise ongoing expenditure review activities.

For "low risk" programs, the suggested length for this section is between two to four pages.

Table 4.2 Monitoring and Evaluation Plan Information Requirements

3.0 The Monitoring and Evaluation Plan provides directions for ongoing performance measurement and evaluation activities	
Section	Key Elements
3.1 Performance Measurement Plan	▶ Outline the overall performance measurement strategy including four to five key performance issues and provide a rationale as to why this strategy is proposed. The performance measurement strategy should outline what current systems (i.e. information systems as well as operational systems) are in place to support monitoring and how, when and by whom performance will be reviewed and adjustments made. ▶ For each key performance issue, identify the associated indicators/measures and performance targets. ▶ Outline provisions to ensure data integrity. ▶ Provide estimated costs for performance measurement activities by year. ▶ List all performance reporting commitments on the part of the department and all delivery partners. The purpose of a report should be clearly stated with an emphasis on how the report will be used to improve performance.
3.2 Evaluation Plan	▶ Outline the overall evaluation strategy and provide a rationale as to why this strategy is proposed. - Formative evaluations should be used judiciously – primarily in instances where questions arise as to the delivery of the program. They may address specific delivery issues or focus on the quality of performance information and reporting systems. Where "full" formative evaluations are undertaken, outputs, early results, validation of program logic, and the likelihood of long-term results achievement must be assessed. - For summative evaluations, identify all known evaluation issues¹² this includes success, relevance, cost-effectiveness, and any issues identified in past evaluation studies. ▶ Identify how and when the Expenditure Review Committee's questions will be incorporated into evaluation activities. (For a list of

12 TBS recognizes that not all evaluation issues will be known at the time of preparing an RMAF. Therefore, evaluation issues identified in the RMAF represent a starting point on which to build a more detailed evaluation plan for the program, policy or initiative. Activities to support the development of a detailed evaluation plan for a program, policy or initiative should be incorporated into the operational plans of a program and begin in the early stages of delivery.



3.0 The Monitoring and Evaluation Plan provide directions for ongoing performance measurement and evaluation activities.	
Section	Key Elements
	the key questions see Appendix B.) ► Present an overall approach to evaluation (i.e., evaluation framework) including: data sources, proposed methodologies, and responsibilities for data collection. (See Appendix C for a sample framework table.) ► Provide estimated costs for evaluation activities. ► List all reporting requirements associated with the evaluation strategy including dates for development of the evaluation framework and completion of evaluation studies.



5.0 Common Pitfalls to Developing an RMAF

The CEE reviews departmental evaluation plans to ensure an overall strategic approach to evaluating government priorities. The following criteria are used to support this process:

- ▶ **Writing with only TBS in mind.** While it is important that a program, policy or initiative meets the overall requirements of TBS, an RMAF must, first and foremost, be a useful document for the Program Manager. It is his/her responsibility to ensure effective program management and the RMAF is the key tool to help him/her do this.
- ▶ **Relying too heavily on external consultants.** Limited time and expertise may result in a Program Manager contracting the development of an RMAF to an external consultant. While external consultants can provide valuable expertise, they are not responsible for the implementation of the RMAF nor are they responsible for achieving results. Program Managers must ensure that the consultant's report accurately reflects their program and that he/she can execute what is being proposed.
- ▶ **Lengthy, complex documents.** RMAFs can quickly become lengthy documents making them difficult to implement. Since details about the program, policy or initiative should exist in other documents, care should be taken to provide only the essential information required to explain the program, policy or initiative and the overall monitoring and evaluation plan. The scope and level of detail of an RMAF (and RBAF) should be aligned with the scope and complexity of the program, policy or initiative. For example, straightforward, low-risk programs can be less than 10 pages¹³.
- ▶ **Failing to coordinate or consult with a department's Evaluation Unit.** In the past, the lack of coordination and consultation with a department's Evaluation Unit has led to inadequate or difficult to implement performance measurement and evaluation strategies. This wastes both resources and greatly impedes a manager's ability to provide credible, reliable, and timely information of how a program is progressing. By engaging departmental Evaluation Units early in the process, Program Managers can help ensure that monitoring and evaluation activities "make sense" and can be implemented as described.
- ▶ **Submitting an incomplete performance measurement strategy.** Many Program Managers argue that it is difficult to know all their information requirements at the time of preparing an RMAF. While this may be true – especially for new programs – basic financial and administrative information requirements are known and can represent the starting point for monitoring activities. In addition, the longer it takes to develop a complete performance measurement strategy, the longer it will take to provide credible and reliable information to program management, key stakeholders, senior executives and central agencies. The availability of performance information

¹³
order

The CEE recommends an RMAF be concise and focused and, where possible, integrate RMAFs and RBAFs in to efficiently consolidate findings and ensure enhanced coordination of explicitly linked tasks. For more information see Section 7.0 Integrating RMAFs and RBAFs.



will become increasingly important in ongoing expenditure review activities and the use of the MRRS.

- ▶ **Absence of performance targets and lack of associated baseline data.** Too often performance measurement strategies have not specified the performance targets nor associated data requirements (i.e., baseline data requirements). Without this information, it will be difficult to assess the relative contribution of the program, policy or initiative and ensure that appropriate information is collected and captured at the outset of the program, policy or initiative. The identification of key performance issues and associated performance targets is a new requirement designed to address this issue.
- ▶ **Thinking the job is done after you have received approval.** Many Program Managers see the development of an RMAF as an end in itself. Once approved, they “shelve” the RMAF only to pick it up again when preparing for evaluation activities. The RMAF is a Program Manager’s road map to not only evaluation work but, more importantly, to performance measurement and good management. Hence, the development of an RMAF should be viewed as the beginning of good management practice and, therefore, a means to an end. Steps should be taken to ensure that resources for monitoring and evaluation are available at the outset of the program, policy or initiative to ensure that commitments can be fulfilled during program, policy or initiative implementation.



6.0 Implementing the RMAF

The RMAF's true value is realized only when implemented. Suggestions on how to make implementation easy and cost-effective include:

- ▶ Distribute the final RMAF (or a summary document) to all key stakeholders to confirm roles and responsibilities for delivery, performance measurement, evaluation and reporting.
- ▶ Ensure performance measurement, evaluation and reporting activities are included in terms and conditions and contribution agreements.
- ▶ Begin working with your Evaluation Unit and related offices in the organization responsible for collecting results information, as soon as possible, to create the databases and reporting templates, and develop detailed evaluation plans required to support decision-making.
- ▶ Consult the growing number of special studies, references materials and other resources on effective results-based management, performance measurement, risk management and evaluation activities available through the TBS, Office of the Auditor General Canada and departments actively involved in the management of Grants and Contributions programs to assist with developing and implementing results-oriented programs, performance measurement and evaluation activities.
- ▶ At a minimum, meet once a year with program personnel including delivery partners, your evaluation manager, and other key stakeholders to review and update the RMAF. Ask if the information being generated about the program is helping to demonstrate or improve performance on a timely basis and whether intended results and targets are still relevant.



7.0 Integrating RMAFs and RBAFs

The Policy on Transfer Payments requires the development of both an RMAF and an RBAF to ensure that managers have the means and measures for program monitoring, performance improvement, and reporting. The RMAF and RBAF are complementary. The processes used to develop them have natural points of integration that relate to the typical analytical and planning approaches used by managers to monitor program operations and performance. For example, program managers should simultaneously contemplate performance and risk issues when defining expected results, performance targets, roles and responsibilities.

Departments may consider integrating RMAF and RBAF documents to ensure effective coordination of these related activities or gain efficiencies in preparation and the internal review process. (See **Appendix D** for an example of a Table of Contents for an Integrated RMAF/RBAF.



8.0 Need More Help?

If you still need more help, contact your Evaluation Unit or visit the CEE website at http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp.



APPENDIX A: Review Criteria for Departmental Review and Approval

Senior Financial Officer (SFO) or his/her delegate

The acceptability of the proposed TB Submission with respect to the following:

- ▶ Authorities;
- ▶ Sources of funds;
- ▶ Detailed cost information;
- ▶ Audit and evaluation commitments;
- ▶ Terms and conditions;
- ▶ Results-Based Management and Accountability Framework;
- ▶ Results-Based Audit Framework; and,
- ▶ Other accountability documents as specified by TBS.

Note: SFO approval is required before a submission and related documents can be presented to TBS.

Program Management (ADM-level) (ADM-level)

- ▶ There is a clear rationale presented for the scope and level of detail proposed as determined by the level of risk associated with a program, policy or initiative.
- ▶ Content is accurate and reflects the design, operation and management of the policy, program or initiative.
- ▶ There is commitment to monitor and evaluate the performance and risks of the program/policy/initiative and funds will be reserved and transferred as required.
- ▶ Accountabilities for delivery, collection and reporting of performance information and evaluation activities are clear.

Departmental Evaluation Unit (Head of Evaluation)

- ▶ A performance measurement strategy exists and allows the department to monitor and report on performance towards the achievement of results with a high degree of reliability.
- ▶ A preliminary evaluation strategy and framework exists and meets TBS Evaluation Policy requirements.
- ▶ Evaluation(s) activities are timed appropriately to ensure evidence-based results information is available to senior management on a timely basis.
- ▶ Expenditure Review Committee questions have been incorporated into the preliminary evaluation framework where appropriate and logical.
- ▶ Estimated costs for monitoring/performance measurement and evaluation activities have been provided and are realistic.



APPENDIX B: Expenditure Review Committee Questions

The Expenditure Review Committee, which was established in Winter 2004, assesses existing programs and government spending using two sets of criteria. The first set of criteria are policy tests for program. They involve questions regarding:

1. **Public Interest** – Does the program area or activity continue to serve the public interest?
2. **Role of Government** – Is there a legitimate and necessary role for government in this program area or activity?
3. **Federalism** – Is the current role of the federal government appropriate, or is the program a candidate for realignment with the provinces?
4. **Partnership** – What activities or programs should or could be transferred in whole or in part to the private/voluntary sector?
5. **Value-For-Money** – Are Canadians getting value for their tax dollars?
6. **Efficiency** – If the program or activity continues, how could its efficiency be improved?
7. **Affordability** – Is the resultant package of programs and activities affordable? If not, what programs or activities would be abandoned?

The second set of criteria are implementation tests. Only if there is a proposal to change expenditures are the following questions examined. Incorporation of these criteria into evaluation studies should be incorporated as required and appropriate.

1. **Achievability** – Are proposed expenditure reductions and timelines achievable and sustainable? How will their impacts be managed over time?
2. **Future Cost** – Do the proposed changes avoid or create future cost or program pressures?
3. **Capacity** – What is the effect of any proposed changes on policy and analytical capacity? On operational and delivery capacity?
4. **Human Resource Management** – What is the effect of any proposed changes on human resource management, staffing levels, and compensation costs?
5. **Program Integrity** – Do any proposed changes address existing operational and program integrity pressures? Do proposed changes ensure ongoing integrity of departmental corporate governance and comptrollership capacity, and information management systems?



6. **Horizontal Implications** – Has the impact of any proposed changes on other departments been clearly specified? What is the effect of proposed changes on other levels of government, the private sector, and the voluntary sector? “What is the effect of proposed changes on the departmental corporate risk profile, and what strategies does the department recommend to mitigate unacceptable risk? Does the proposal incorporate contingencies to address major risks associated with implementation of any changes proposed?



APPENDIX C: Sample Evaluation Framework Table

The Evaluation Framework presented in the RMAF is subject to review and updating as the program evolves taking into account such factors as changing circumstances, program changes and lessons learned. It is the basis of developing a more detailed evaluation plan for the formative (if applicable) and summative evaluations

Evaluation Activity	Issues	Data Sources	Data Analysis Methods	Frequency of Analysis	Responsibility
Formative Evaluation¹⁴	Continuous Improvement: Are there ways to improve program delivery from either an effectiveness or efficiency perspective)?				
	Performance Measurement Systems: Is appropriate performance information being collected, captured, safeguarded and used? Is data quality assured?				
	Program Design and Implementation: Is the program being delivered/implemented as it was designed? Etc. etc.				
	Other Issues:				
Summative Evaluation	Success: Is the program, policy or initiative effective in meeting its objectives, within budget and without unwanted outcomes?				
	Relevance: Does the program, policy or initiative continue to be consistent with departmental and government-wide priorities and does it realistically address an actual need?				
	Cost-Effectiveness: Are the most appropriate and efficient means being used to achieve objectives, relative to alternative design and delivery approaches?				
	Other Issues:				
	ERC Questions/Issues: (See Appendix B.)				

¹⁴ As noted in Section 4.3 Monitoring and Evaluation, the CEE recommends the judicious use of formative evaluations. Where appropriate, the use of formative assessments or other assessment or evaluation approaches should be considered. Issues identified in this table under formative evaluation are suggestions only.



APPENDIX D:

Sample Integrated RMAF/RBAF Table of Contents

1. INTRODUCTION

- 1.1 Background
- 1.2 Level of Integration
- 1.3 Overall Risk Assessment

2. PROGRAM PROFILE

- 2.1 Context
- 2.2 Objectives
- 2.3 Stakeholders and Beneficiaries
- 2.4 Resources

3. EXPECTED RESULTS

- 3.1 Expected Results
- 3.2 Key Risk Areas
- 3.3 Logic Model
- 3.4 Accountabilities

4. RISK ASSESSMENT AND MANAGEMENT SUMMARY

- 4.1 Key Risks
- 4.2 Existing Mitigating Measures
- 4.3 Incremental Strategies

5. Monitoring, Evaluation and Auditing

- 5.1 Monitoring Plan
 - 5.1.1 Performance
 - 5.1.2 Risk
- 5.2 Evaluation Plan
- 5.3 Internal and Recipient Auditing
- 5.4 Reporting Commitments

Appendices (as required)



Élaboration et utilisation des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats

Rédigé par le Centre d'excellence en évaluation
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

janvier 2005

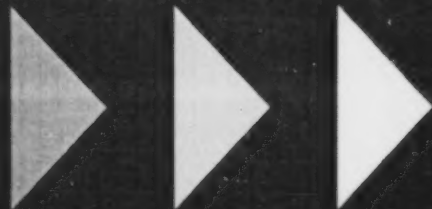




Table des matières

À propos de ce guide	1
1.0 Introduction	3
1.1 Objet du CGRR	3
1.2 Dans quelles situations un CGRR est-il nécessaire?	4
1.3 Lien avec la Structure de gestion des ressources et des résultats	4
2.0 Planification de base	6
2.1 Qui devrait participer?	6
2.2 Détermination de la portée et de la complexité	9
2.3 Quand commencer	9
2.4 Principes directeurs	9
2.5 Cas exigeant une certaine souplesse	10
3.0 Survol	11
4.0 Description des diverses composantes	12
4.1 Profil du programme	12
4.2 Résultats prévus	13
4.3 Plan de suivi et d'évaluation	14
5.0 L'élaboration d'un CGRR et ses pièges	17
6.0 Mise en oeuvre du CGRR	19
7.0 Intégration des CGRR et CVAR	20
8.0 Vous avez besoin de plus de renseignements?	21
ANNEXE A : Processus d'examen et d'approbation	22
ANNEXE B : Questions du Comité d'examen des dépenses	24
ANNEXE C : Modèle de cadre d'évaluation	26
ANNEXE D : Modèle de table des matières des CGRR et CVAR intégrés	27



À propos de ce guide

Ce Guide remplace le Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (août 2001). Il est fondé sur les leçons qu'a retirées le Centre d'excellence en évaluation (CEE) de sa collaboration avec les ministères dans le contexte de l'élaboration, de l'examen et de l'approbation de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR).

Afin d'élaborer ce guide, nous avons consulté un éventail d'intervenants au sujet de leurs expériences et de leurs besoins. Nous avons constaté qu'il nous fallait modifier le Guide, de même que notre approche de l'examen et de l'approbation des cadres pour les adapter au contexte actuel. Notre objectif est de rehausser la qualité des CGRR et, ce faisant, en appuyer la mise en oeuvre.

Quelles sont les différences¹ par rapport à l'ancien guide? D'abord, nous avons simplifié nos conseils et directives. Cette version du guide est donc beaucoup plus brève que la version de 2001. Nous espérons que cette concision et cette précision aideront les ministères et organismes à élaborer des cadres plus courts et plus stratégiques.

Nous avons relevé par le passé un certain nombre de points faibles communs aux CGRR. Par exemple, dans bien des cas les renseignements sur les stratégies de mesure du rendement n'étaient pas complets, les résultats n'étaient pas axés sur les avantages pour les Canadiens, les structures de gouvernance n'étaient pas adéquates, et ainsi de suite. Nous avons tenté de remédier à ces problèmes en fournissant des précisions sur la nature et le niveau des renseignements requis, en apportant une aide accrue au moyen d'outils et de formation et en modifiant le processus d'approbation afin d'assurer la participation des bonnes personnes au moment voulu.

Enfin, nous avons actualisé le Guide pour tenir compte des changements du contexte. L'incorporation des activités d'examen continu des dépenses et l'établissement des liens entre les résultats et la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR)² d'un ministère par rapport à son architecture des activités de programme (AAP)³ sont des exemples de nouvelles exigences.

Nous espérons que les modifications et les directives indiquées dans cette version améliorée du guide aideront les ministères à atteindre les résultats voulus et à assurer le genre de reddition de comptes et la saine gestion que les Canadiens attendent d'eux.

À qui est destiné ce guide?

1 Le document « Résumé des modifications apportées aux lignes directrices sur l'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) » (février 2005) présente un résumé complet des changements apportés aux lignes directrices du CEE sur l'élaboration des CGRR.

2 La Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) est un cadre exhaustif qui consiste en un répertoire des activités, ressources, résultats, renseignements sur la mesure du rendement et la gouvernance d'une organisation. Les activités et les résultats sont présentés selon les liens logiques qui existent entre eux et leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La SGRR est établie à partir de l'Architecture des activités de programme de l'organisation.

3 L'Architecture des activités de programme est un répertoire de toutes les activités menées par un ministère ou un organisme. Ces activités sont présentées selon les liens logiques qui existent entre elles et leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels elles contribuent.



Ce guide a été rédigé à l'intention des gestionnaires de programme et du personnel responsable de l'évaluation. Il présente une série d'attentes claires quant au contenu des CGRR, au niveau de détail requis et au processus d'examen et d'approbation. Dans ce document, le terme « ministère » comprend les ministères et les organismes.



1.0 Introduction

Le CGRR a été adopté en 2000, peu de temps après que le gouvernement fédéral ait eu déposé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - un document dans lequel les gestionnaires sont encouragés à mettre l'accent sur la mesure des progrès réalisés par rapport à la concrétisation des résultats des programmes, politiques et initiatives.

Avec l'entrée en vigueur de la Politique sur les paiements de transfert (juin 2000), le CGRR et le cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) sont devenus obligatoires dans les présentations au Conseil du Trésor (CT) portant sur des paiements de transfert⁴. Les CGRR et les CVAR donnent aux gestionnaires les moyens et les mesures nécessaires pour surveiller les programmes, améliorer le rendement, gérer les risques et présenter des rapports à ce sujet.

La Politique d'évaluation (avril 2001) du gouvernement du Canada préconise également l'élaboration d'un CGRR. Ce dernier intègre la fonction d'évaluation au contexte de la gestion axée sur les résultats et aide les gestionnaires et les décideurs à évaluer les résultats des programmes et des politiques de façon objective.

Comme le gouvernement rehausse encore l'importance accordée à la saine gestion, qui comprend une planification efficace, l'évaluation du rendement et l'examen continu des dépenses, et le Parlement exerce des pressions pour que soit accrue la transparence dans l'utilisation des fonds publics, les CGRR et CVAR demeurent des outils de planification et de gestion essentiels. Ils constituent des cadres facilitant le suivi du rendement, la gestion des risques et la présentation des résultats et ils sont inextricablement liés à la SGRR des ministères. Les résultats des activités de suivi et d'évaluation contribueront à la production de rapports liés à la SGRR. Il devient donc essentiel que tous les gestionnaires de programme élaborent et mettent en oeuvre un CGRR, indépendamment des exigences de la Politique sur les paiements de transfert.

1.1 Objet du CGRR

Le CGRR fournit aux gestionnaires de programme un énoncé concis ou un guide pour la planification, le suivi, l'évaluation et la communication des résultats d'un programme, d'une politique ou d'une initiative pendant la durée de son cycle de vie. Sa mise en oeuvre aide le gestionnaire de programme :

- ▶ à **formuler un modèle clair et logique** qui lie les ressources et les activités aux résultats prévus;
- ▶ à **décrire clairement les rôles et les responsabilités** des principaux partenaires participant à l'exécution du programme, de la politique ou de l'initiative;
- ▶ à **prendre des décisions judicieuses sur la façon d'améliorer le rendement** de

4

Voir la disposition 8.1.1 (xv) de la *Politique sur les paiements de transfert* (juin 2000).



façon continue;

- ▶ à démontrer la responsabilisation et les avantages pour les Canadiens;
- ▶ à veiller à ce qu'une information fiable soit mise à la disposition des cadres supérieurs du ministère, des organismes centraux et des autres intervenants clés en temps opportun.

1.2 Dans quelles situations un CGRR est-il nécessaire?

Un CGRR est requis pour l'approbation des modalités relatives à des subventions destinées à une catégorie de bénéficiaires ou à des contributions et doit donc être présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) aux fins d'examen et d'approbation dans le cadre d'une présentation au CT connexe.

Comme le CGRR peut constituer un outil de gestion utile, le CEÉ en recommande également l'élaboration pour favoriser une prise de décisions efficace au niveau de la direction et démontrer une responsabilisation claire dans tous les domaines de programme. Par exemple, les cadres supérieurs peuvent envisager de « regrouper » un certain nombre de programmes apparentés (y compris des programmes autres que des programmes de subventions et contributions) en un seul CGRR si cette mesure permet de mieux tenir compte de la structure ou des activités d'un ministère en regard de la réalisation des résultats prévus⁵.

1.3 Lien avec la Structure de gestion des ressources et des résultats

La Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), qui remplacera la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) à compter de 2005-2006, oblige les ministères à élaborer une architecture des activités de programme (AAP). L'AAP illustre la façon dont un ministère affecte et gère les ressources qui lui sont confiées pour obtenir les résultats voulus et les liens entre les programmes et les résultats stratégiques⁶ et exige, avec la SGRR, la formulation des résultats prévus et des mesures du rendement pour chaque élément et niveau de l'AAP. Il convient de souligner que l'élaboration et la mise en oeuvre d'un CGRR faciliteront le respect de cette exigence. Plus particulièrement, l'élaboration d'un CGRR permettra de s'assurer :

- ▶ que les programmes sont bien conçus en établissant un modèle logique;
- ▶ que les résultats voulus sont clairs en élaborant des énoncés des résultats;

5 On appelle « CGRR global » un CGRR regroupant un certain nombre de programmes. Le document *Conseils pour une approche stratégique aux CGRR* (février 2005) renferme de plus amples détails sur l'utilisation des CGRR globaux.

6 Les résultats stratégiques sont les avantages à long terme et durables pour les Canadiens qui découlent du mandat, de la vision ou des efforts d'un ministère ou organisme. Il s'agit de l'apport qu'un ministère ou organisme veut avoir dans la vie des Canadiens.



- qu'une stratégie de mesure du rendement existe en cernant les principales questions en matière de rendement et en établissant des indicateurs significatifs.

Les CGRR qui sont réalistes et représentatifs du programme aident les ministères à fournir au SCT une information financière et non financière pertinente et réaliste aux fins de la prise de décisions.



2.0 Planification de base

Avant d'amorcer l'élaboration d'un CGRR, il vous faudra déterminer certains points, notamment qui doit participer au processus et comment vous y prendre.

2.1 Qui devrait participer?

Deux groupes clés participent à l'élaboration et à la mise en oeuvre des CGRR : les gestionnaires de programme et les gestionnaires de l'évaluation.

Les **gestionnaires de programme** assument la responsabilité principale à l'égard de l'élaboration et de la mise en oeuvre du CGRR. Il leur incombe :

- de s'assurer que le contenu du CGRR est exact et qu'il reflète bien la structure, le mode de fonctionnement et la gestion de la politique, du programme ou de l'initiative;
- de mettre en oeuvre le CGRR. Ils doivent, plus particulièrement, veiller à ce que le personnel du programme et les partenaires assurent la collecte d'information sur le rendement, veillent à la qualité et à la sécurité des données et de l'information recueillies, surveillent et améliorent leur rendement de façon continue et fassent état des résultats par le biais d'activités d'évaluation et de présentation de rapports en temps opportun.

Les **gestionnaires ministériels de l'évaluation** jouent également un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en oeuvre des CGRR. Il leur revient :

- de fournir des conseils et une expertise technique tout au long de l'élaboration et de la mise en oeuvre des stratégies de mesure du rendement et d'évaluation;
- de gérer ou de mener les activités d'évaluation conformément à la *Politique d'évaluation* du gouvernement du Canada (avril 2001).

Il convient également de consulter les principaux intervenants (p. ex., les tiers chargés de la prestation, tels que les organismes non gouvernementaux) aux fins de l'élaboration des éléments du CGRR. La mise en oeuvre sera grandement facilitée si on obtient leur adhésion aux résultats visés et aux activités continues de surveillance et de présentation de rapports dès le départ.



2.2.1 Approbation ministérielle

À compter de janvier 2005, l'agent financier supérieur (AFS) ou son délégué doit faire preuve d'une diligence raisonnable pour veiller à la qualité et à l'exhaustivité des présentations au CT concernant le programme des paiements de transfert et des documents connexes, y compris le CGRR. « L'approbation » doit indiquer, au nom de la haute direction du ministère, la conformité de la présentation proposée au CT pour ce qui est des critères suivants :

- les autorisations;
- la provenance des fonds;
- l'information détaillée au sujet des coûts;
- les comités de vérification et d'évaluation;
- les modalités;
- le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;
- le cadre de vérification axé sur les risques;
- d'autres documents concernant la responsabilisation tel qu'il est spécifié par le SCT.

Il faut l'approbation de l'AFS avant qu'une présentation et des documents connexes ne puissent être soumis au SCT aux fins d'examen et d'approbation.

Le SCT s'attend à ce que les gestionnaires de programme et les chefs de l'évaluation appuient les AFS dans le cadre du processus d'examen et d'approbation en assurant la qualité et l'exhaustivité des sections pertinentes du CGRR. L'**annexe A** donne la liste des critères pour l'examen et l'approbation à l'intention de l'agent financier supérieur, du SMA et du chef de l'évaluation.

Lorsque le CGRR est « approuvé » par l'AFS, le SCT examinera le cadre afin de veiller aux éléments suivants :

- ▶ La portée et le niveau de détail proposés pour le CGRR conviennent au niveau de risque rattaché au programme, à la politique ou à l'initiative.
- ▶ Les résultats des évaluations antérieures ont été pris en compte dans la conception du programme, dans la stratégie de mesure du rendement et dans les plans d'évaluation.
- ▶ Les questions proposées en matière d'évaluation sont pertinentes et traitent des exigences du CT et du SCT au niveau de l'information.
- ▶ Des estimations plausibles des coûts des activités d'évaluations sont fournies.
- ▶ Les obligations redditionnelles relatives à la prestation et aux rapports sont claires.

Les analystes du secteur des programmes du SCT travaillent en collaboration avec le



CEÉ et d'autres analystes de la Direction de la gestion axée sur les résultats (DGR) afin de s'assurer que l'examen du SCT est complet. Il est important de souligner que les analystes du SCT n'examineront pas les CGRR ou des documents connexes sans la preuve d'une diligence raisonnable.



2.2 Détermination de la portée et de la complexité

La portée et le niveau de détail d'un CGRR devraient être proportionnés à la portée et à la complexité du programme, de la politique ou de l'initiative. Ainsi, un programme à « faible risque » devrait être assorti d'un modèle logique et d'activités de suivi et d'évaluation simples. Dans le cas d'un programme plus complexe à « risque plus élevé », il convient de fournir des renseignements plus détaillés pour expliquer clairement les rapports, les obligations redditionnelles, les risques et les difficultés rattachées à la mesure du rendement.

Dès le départ, le CGRR devrait indiquer le niveau global de risque associé au programme, à la politique ou à l'initiative et expliquer clairement la manière dont les risques ont été déterminés (par exemple, les facteurs de risque qui ont été pris en considération et la méthode de cotation qui a été appliquée). Cette mesure aidera les ministères à situer le niveau de complexité du CGRR dans une certaine perspective.

On invite les gestionnaires de programme à consulter leurs services de vérification et d'évaluation pour obtenir de l'aide en vue de procéder à l'évaluation des risques stratégiques.

2.3 Quand commencer

Le CGRR devrait être élaboré dès le départ, idéalement au moment où on prend les décisions relatives à la conception et aux approches de la mise en oeuvre de la politique, du programme ou de l'initiative. Une fois que le CGRR a été approuvé, les gestionnaires de programme devraient le mettre en oeuvre sans attendre, en commençant par mettre en application la stratégie de mesure du rendement proposée et établir les détails du plan d'évaluation. (Voir également la section 6.0 — Mise en oeuvre du CGRR.)

2.4 Principes directeurs

Le respect des principes directeurs suivants par les gestionnaires de programme et de l'évaluation favorise l'élaboration et la mise en oeuvre réussies du CGRR :

- ▶ **utilité** - pour s'assurer que les gestionnaires puissent utiliser le CGRR pour expliquer leurs politiques, programmes et initiatives aux Canadiens et mettre en oeuvre des activités efficaces de mesure du rendement et d'évaluation;
- ▶ **sentiment d'appartenance** - pour satisfaire aux besoins de tous les intervenants et s'assurer que les besoins en information et les exigences en matière de responsabilisation de tous les gestionnaires sont remplis;
- ▶ **transparence** - pour s'assurer que tous les intervenants comprennent quels sont les résultats prévus;
- ▶ **orientation privilégiant l'action** - pour s'assurer que l'information dont les



gestionnaires et les autres intervenants ont besoin est disponible au moment où sont prises les décisions importantes;

- ▶ **précision et concision** - pour s'assurer de la mise en oeuvre immédiate du cadre par les gestionnaires et les partenaires;
- ▶ **crédibilité** - pour s'assurer que les normes professionnelles⁷ sont respectées et que les engagements en matière de suivi, d'évaluation et de rapports sont réalisables.

2.5 Cas exigeant une certaine souplesse

Il peut arriver que l'approche standard du CGRR (exposée dans ce guide) ne réponde pas adéquatement aux besoins des ministères. Le cas échéant, les gestionnaires de programme et de l'évaluation devraient consulter la section « Outils et matériel d'orientation » du site Web du CEÉ (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools-outils_f.asp). Ce site renferme des ressources utiles. En voici quelques détails :

- ▶ Pour adapter le CGRR à une situation particulière, consultez *Conseils pour une approche stratégique aux CGRR* (2005).
- ▶ Dans le cas d'une initiative horizontale, consultez le *Guide d'accompagnement — L'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales* (juin 2002).
- ▶ Si vous avez besoin d'aide pour comprendre ou élaborer une terminologie commune pour les résultats, vous devriez consulter le *Lexique de la gestion axée sur les résultats* (décembre 2004).

7

Par exemple, les stratégies d'évaluation devraient respecter les Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada énoncées dans la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor (avril 2001)



3.0 Survol

Le CGRR a été simplifié et comporte dorénavant trois composantes de base :

- ▶ **Le profil du programme** — une description concise de la politique, du programme ou de l'initiative, y compris le contexte et le besoin, les intervenants et les bénéficiaires ainsi que l'affectation des ressources.
- ▶ **Les résultats prévus** — une description et une illustration (c'est-à-dire, le modèle logique) des liens entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et le changement économique, social ou environnemental requis, des obligations redditionnelles et des hypothèses cruciales sur lesquelles le programme, la politique ou l'initiative est fondé.
- ▶ **Le suivi et l'évaluation** — un guide détaillé des activités continues de mesure du rendement et d'évaluation qui contribueront à une gestion efficace du programme et à la responsabilisation.

Les autres sections de ce guide renferment une description de chacune des composantes ainsi que des suggestions pour favoriser la qualité du cadre et s'assurer que tous les renseignements voulus y sont.

Pour aider les ministères à l'égard des programmes à « faible risque », nous offrons des suggestions pour la longueur des pages de chaque section principale. Veuillez noter que ce ne sont que des lignes directrices suggérées. Pour les programmes à risque moyen et élevé, le ministère devrait encore s'assurer que le CGRR est bref et ciblé. Cependant, la longueur des pages dépend de la complexité du programme, de la politique ou de l'initiative.



4.0 Description des diverses composantes

Cette section contient un résumé de l'objet de chacune des composantes et des directives sur les renseignements devant y figurer. Il importe de noter que l'information présentée dans les tableaux constitue l'essentiel des attentes du SCT à l'égard des CGRR.

4.1 Profil du programme

Le profil du programme représente une description concise de la raison d'être d'un programme, d'une politique ou d'une initiative, des questions ou problèmes qui en sont l'objet, des principaux intervenants et bénéficiaires, des résultats visés et des besoins en ressources.

Un profil complet et **concis** du programme permettra de communiquer clairement les objectifs visés par un programme, une politique ou une initiative, ainsi que les mesures envisagées pour atteindre ces objectifs. Le profil et la composante qui suit (résultats prévus) représentent le point de départ de l'élaboration des activités de suivi et d'évaluation.

Dans le cas des programmes présentant un « risque faible », cette section devrait tenir sur deux à quatre pages.

**Tableau 4.0 Renseignements requis pour la composante
« Profil du programme »**

1.0 Le profil du programme représente une description concise du programme, de la politique ou de l'initiative.	
Section	Éléments clés
1.1 Contexte	- Présenter clairement la raison pour laquelle le programme, la politique ou l'initiative est nécessaire. - Dans le cas d'un nouveau programme ou d'une nouvelle initiative, mentionner les données et la politique qui appuient le programme. - Dans les cas de renouvellement de l'autorisation relative à un programme ou à une initiative, expliquer pour quelle raison la question demeure importante ainsi que les progrès réalisés jusque là. - Mentionner les travaux de recherche, les évaluations de besoins, les études démographiques approfondies, etc. étayant l'analyse. - Expliquer pourquoi le gouvernement joue un rôle légitime et nécessaire dans ce domaine de programme ou cette activité⁸.

⁸ Il s'agit là d'une question étudiée par le Comité d'examen des dépenses. Une liste complète des questions du Comité est donnée à l'annexe B.



1.0 Le profil du programme représente une description concise du programme, de la politique ou de l'initiative.	
Section	Éléments clés
1.2 Objectifs	▶ Énoncer clairement les objectifs du programme, de la politique ou de l'initiative. ▶ Expliquer les liens entre les objectifs et les résultats stratégiques du ministère présentés dans l'architecture des activités de programme.
1.3 Principaux intervenants et bénéficiaires	▶ Donner la liste de tous les principaux intervenants, y compris les partenaires de la prestation et les bénéficiaires du projet. ▶ Si l'information est disponible, préciser les cibles en termes de bénéficiaires atteints. Si elle ne l'est pas, en indiquer les raisons et préciser de quelle façon et à quel moment les cibles, le cas échéant, seront établies.
1.4 Ressources	▶ Présenter un résumé (sous forme de tableau) des ressources annuelles affectées au ministère et à chacun des partenaires de la prestation (y compris les salaires, les dépenses en F et E, les transferts aux partenaires et les dépenses en capital). ▶ Préciser les coûts estimatifs rattachés aux activités continues de mesure du rendement et d'évaluation.

4.2 Résultats prévus

Il s'agit des résultats que l'on prévoit obtenir du programme, de la politique ou de l'initiative et des obligations redditionnelles connexes. Cette composante constitue le noyau du CGRR.

Le modèle logique est l'un des éléments clés de cette composante. Il décrit sous forme de diagramme la relation déterminante ou logique (c'est-à-dire, les liens) entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'une initiative ou d'un programme donné. Le modèle doit être accompagné d'une explication décrivant les liens (c'est-à-dire, l'enchaînement des diverses séries de résultats). Un modèle logique bien conçu établit la validité de la théorie sur laquelle repose le programme et constitue la première étape de l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et d'évaluation réalisables et pertinentes.

À ce stade-ci, le SCT recommande de faire le point sur les risques internes et externes éventuels qui pourraient être rattachés au programme, à la politique ou à l'initiative, donc de procéder à une évaluation de risques afin de confirmer le caractère approprié des résultats proposés et des cibles de rendement connexes⁹.

Dans le cas des programmes présentant un « risque faible », cette section devrait tenir sur deux à trois pages.

⁹ Si vous avez besoin d'aide pour effectuer des évaluations de risques, consultez le cadre de vérification sur les risques sur le site Web du **Centre d'excellence en vérification interne** (http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp).



Tableau 4.1 Renseignements requis pour la composante « Résultats prévus »

2.0 Les résultats prévus présentant une description logique et une illustration des liens entre les activités et extrants et les résultats, ainsi que les obligations redditionnelles connexes.	
Section	Éléments clés
2.1 Résultats prévus	▶ Préciser les résultats prévus aux divers stades du programme, de la politique ou de l'initiative ainsi que les délais d'exécution prévus. ▶ Indiquer quels facteurs internes et externes pourraient agir sur la capacité d'un programme, d'une politique ou d'une initiative de mener aux résultats prévus¹⁰. Il peut s'agir d'un renvoi au CVAR, à condition de le préciser.
2.2 Modèle logique	▶ Fournir un modèle logique, y compris un texte explicatif, du programme, de la politique ou de l'initiative en veillant à ce que les activités, les extrants et les résultats s'enchaînent de façon logique. ▶ Expliquer le lien entre les résultats finaux et les résultats stratégiques du ministère prévus dans l'architecture des activités de programme.
2.3 Obligations redditionnelles	▶ Préciser les rôles et les responsabilités (c'est-à-dire, les fonctions, les obligations et les pouvoirs) du ministère et de ses partenaires de la prestation. ▶ Préciser les cibles de rendement, les responsabilités en matière de rapports et toute contrainte de fonctionnement¹¹ du ministère et de ses partenaires qui pourrait se répercuter sur la capacité du ministère d'exécuter le programme ou de faire état du rendement. ▶ Dans le cas des ententes de collaboration (c'est-à-dire, les programmes ou les initiatives gérés ou exécutés conjointement avec des partenaires), expliquer de quelle façon la relation avec les partenaires sera gérée, y compris le processus décisionnel.

4.3 Plan de suivi et d'évaluation

Le plan de suivi et d'évaluation est élaboré en collaboration avec l'unité d'évaluation du ministère et constitue la stratégie du gestionnaire des programmes pour surveiller le rendement et démontrer les résultats.

Le plan de suivi et de mesure du rendement permet aux gestionnaires de mettre sur pied les systèmes et les processus nécessaires pour recueillir et analyser les données de manière à pouvoir optimiser le rendement. Les évaluations produisent de l'information exacte, objective et fondée sur des données probantes pour aider les gestionnaires à prendre des décisions judicieuses, à démontrer le succès du programme, en montrer la pertinence continue et élaborer d'autres modes de prestation plus rentables.

10 À ce stade-ci, il convient de procéder à une évaluation des risques stratégiques rattachés au programme, à la politique ou à l'initiative pour s'assurer que les énoncés de résultats et les échéanciers correspondent bien à la capacité d'exécution (autorisations, compétences et ressources) du ministère (et de ses partenaires).

11 Les règles et les procédures administratives devant être respectées ou les règles à suivre découlant des politiques en matière de valeurs et d'éthique et de protection des renseignements personnels sont des exemples de contraintes de fonctionnement.



Ce n'est qu'en combinant ces deux activités que les gestionnaires de programme et les cadres supérieurs peuvent prouver l'avantage d'un programme, d'une politique ou d'une initiative pour les Canadiens. Il convient donc de tenir compte des questions sur lesquelles portent les activités d'examen continu des dépenses.

Dans le cas des programmes présentant un « risque faible », cette section devrait tenir sur deux à quatre pages.

**Tableau 4.2 Renseignements requis pour la composante
« Plan de suivi et d'évaluation »**

3.0 Le plan de suivi et d'évaluation contient les directives s'appliquant aux activités continues de mesure du rendement et d'évaluation	
Section	Éléments clés
3.1 Plan de mesure du rendement	▶ Exposer la stratégie globale de mesure du rendement, dont les quatre à cinq questions de rendement clés, et justifier le choix de cette stratégie. La stratégie devrait comprendre une description des systèmes actuels (c'est-à-dire, tant les systèmes d'information que les systèmes opérationnels) sur pied pour appuyer le suivi et de la façon dont on procédera pour examiner le rendement et apporter les rajustements nécessaires, à quel moment cela sera fait et par qui. ▶ Présenter les indicateurs/mesures pertinents et les cibles de rendement pour chacune des questions de rendement clés. ▶ Décrire les dispositions qui seront prises pour assurer l'intégrité des données. ▶ Indiquer les coûts annuels estimatifs des activités de mesure du rendement. ▶ Énumérer tous les engagements en matière de rapports sur le rendement de la part du ministère et de tous les partenaires de la prestation. L'objet du rapport doit être clairement indiqué en mettant l'accent sur la manière dont le rapport sera utilisé pour améliorer le rendement.
3.2 Plan d'évaluation	▶ Exposer la stratégie globale d'évaluation et justifier le choix de cette stratégie. - Les évaluations formatives doivent être utilisées de façon judicieuse, dans les cas où des questions sont soulevées par rapport à l'exécution du programme. Elles peuvent porter sur des questions d'exécution précises ou sur la qualité des systèmes de collecte de données sur le rendement et de rapports. Les évaluations formatives « complètes » doivent aborder les extrants, les résultats préliminaires, la validation du modèle logique du programme et la probabilité de la réalisation des résultats à long terme.



3.0 Le plan de suivi et d'évaluation contient les directives s'appliquant aux activités continues de mesure du rendement et d'évaluation

Section	Éléments clés
	- Dans le cas des évaluations sommatives, préciser tous les enjeux de l'évaluation connus¹², qui comprennent le succès, la pertinence et la rentabilité, de même que les enjeux relevés dans les évaluations antérieures. ▶ Indiquer comment et à quel moment les questions abordées par le Comité d'examen des dépenses seront intégrées aux activités d'évaluation. (L'annexe B renferme la liste des principales questions). ▶ Présenter l'approche globale de l'évaluation (c'est-à-dire, le cadre d'évaluation), y compris les sources de données, les méthodes proposées et les responsabilités en matière de collecte de données. (L'annexe C renferme un modèle de cadre sous forme de tableau.) ▶ Donner les coûts estimatifs des activités d'évaluation. ▶ Énumérer toutes les exigences en matière de rapports associées à la stratégie d'évaluation, y compris la date d'élaboration du cadre d'évaluation et la date d'achèvement des évaluations.

12 On ne connaîtra pas tous les enjeux de l'évaluation au moment de l'élaboration du CGRR; le SCT en est conscient. Les enjeux définis dans le CGRR ne représentent donc qu'un point de départ pour l'élaboration d'un plan d'évaluation plus détaillé du programme, de la politique ou de l'initiative. Les activités menées à l'appui de l'élaboration d'un tel plan devraient être incorporées aux plans opérationnels d'un programme et commencer aux premiers stades de l'exécution.



5.0 L'élaboration d'un CGRR et ses pièges

Il y a un certain nombre de pièges que les gestionnaires de programme et les gestionnaires de l'évaluation doivent s'efforcer d'éviter lorsqu'ils élaborent un CGRR.

- ▶ **La rédaction à la seule intention du SCT.** S'il importe qu'un programme, une politique ou une initiative respecte l'ensemble des exigences du SCT, un CGRR doit, d'abord et avant tout, être un document utile au gestionnaire de programme. C'est à cette personne qu'il revient de veiller à ce que le programme soit géré efficacement, et le CGRR représente un outil clé à cette fin.
- ▶ **Un trop grand recours aux consultants de l'extérieur.** Le manque de temps et d'expertise peuvent amener un gestionnaire de programme à confier l'élaboration du CGRR à un consultant de l'extérieur. Bien que les consultants puissent apporter une expertise précieuse, ce ne sont pas eux qui ont la responsabilité de la mise en oeuvre du CGRR, ni de la concrétisation des résultats prévus. Le gestionnaire de programme doit s'assurer que le rapport du consultant reflète exactement le programme et qu'il sera en mesure d'exécuter ce qui y est proposé.
- ▶ **Un document volumineux et complexe.** Le CGRR peut facilement devenir un document volumineux qui sera difficile à mettre en oeuvre. Comme les détails relatifs au programme, à la politique ou à l'initiative devraient déjà être présentés dans d'autres documents, il faut bien veiller à ne fournir que les renseignements essentiels pour expliquer le programme, la politique ou l'initiative et le plan global de suivi et d'évaluation. La portée et le niveau de détail d'un CGRR (et d'un CVAR) devraient être proportionnés à la portée et à la complexité du programme, de la politique ou de l'initiative. Ainsi, dans le cas d'un programme simple à faible risque, le CGRR peut tenir sur moins de 10 pages¹³.
- ▶ **Le défaut de consulter l'unité d'évaluation du ministère ou d'assurer la coordination avec cette dernière.** Il est arrivé par le passé qu'un manque de coordination avec l'unité d'évaluation du ministère ou l'absence de consultation auprès de cette unité entraîne l'élaboration de stratégies de mesures du rendement et d'évaluation inadéquates ou difficiles à mettre en oeuvre. Un tel état de choses entraîne un gaspillage de ressources et amenuise considérablement la capacité du gestionnaire de fournir en temps opportun une information crédible et fiable sur la situation d'un programme. En mobilisant les unités ministérielles d'évaluation au tout début du processus, les gestionnaires de programme doivent s'assurer que les activités de suivi et d'évaluation sont « logiques » et peuvent être mises en oeuvre telles que décrites.

13

Le CEE recommande la concision et la précision dans le CGRR et, si possible, l'intégration des CGRR et CVAR afin de regrouper efficacement les constatations et d'assurer une meilleure coordination des tâches explicitement liées. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le sujet, consulter la section 7.0 « Intégration des CGRR et

CVAR ».



- ▶ **La présentation d'une stratégie de mesure du rendement incomplète.** De nombreux gestionnaires de programme soutiennent qu'il est difficile de cerner tous les besoins en données au moment de l'élaboration du CGRR. Bien que cela soit effectivement le cas, surtout pour les nouveaux programmes, il reste que l'on connaît les besoins fondamentaux en matière de renseignements financiers et administratifs et que ces derniers peuvent servir de point de départ aux activités de suivi. En outre, plus l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement complète demande de temps, plus il faudra de temps pour être en mesure de fournir des renseignements crédibles et fiables aux gestionnaires de programme, aux intervenants clés, aux cadres supérieurs et aux organismes centraux. La disponibilité d'information sur le rendement est une question appelée à prendre une importance grandissante dans le cadre des activités d'examen continu des dépenses et de l'utilisation de la SGRR.
- ▶ **L'absence de cibles de rendement et de données de référence connexes.** Trop souvent, les stratégies de mesure du rendement ne comprennent pas de cibles de rendement ni d'exigences connexes en matière de données (c'est-à-dire, les données de base). Sans cette information, il est difficile d'évaluer la contribution relative d'un programme, d'une politique ou d'une initiative et de veiller à ce que les renseignements nécessaires soient recueillis et conservés dès le départ. La description des questions de rendement clés et des cibles connexes représente une nouvelle exigence visant à remédier à ce problème.
- ▶ **L'idée que le travail est terminé une fois le cadre approuvé.** Pour bien des gestionnaires de programme, l'élaboration d'un CGRR est une fin en soi. Une fois le cadre approuvé, ils le mettent de côté pour ne le reprendre qu'au moment de se préparer aux activités d'évaluation. Le CGRR constitue pour le gestionnaire de programme un guide non seulement pour le travail d'évaluation, mais aussi, et ce qui est encore plus important, pour la mesure du rendement et une gestion saine. Ainsi, l'élaboration d'un CGRR devrait être considérée comme la première étape d'une saine gestion et, par conséquent, comme un moyen d'arriver à ses fins. On devrait veiller dès le départ à disposer des ressources nécessaires au suivi et à l'évaluation du programme, de la politique ou de l'initiative et s'assurer ainsi que les engagements en la matière pourront être respectés.



6.0 Mise en oeuvre du CGRR

La valeur réelle du CGRR ne se concrétise que lorsque ce dernier est mis en oeuvre. Voici quelques conseils pour faciliter la mise en oeuvre et en assurer l'efficacité par rapport aux coûts :

- ▶ Distribuez un exemplaire de la version définitive du CGRR (ou un résumé) à tous les intervenants clés afin de confirmer les rôles et les responsabilités en matière de prestation, de mesure du rendement, d'évaluation et de rapports.
- ▶ Veillez à ce que les activités de mesure du rendement, d'évaluation et de rapport figurent dans les modalités et dans les ententes de contribution.
- ▶ Commencez à travailler avec l'unité de l'évaluation et les autres services de l'organisation chargés de la collecte de l'information liée aux résultats le plus tôt possible afin de créer les bases de données et les modèles de rapport et d'élaborer les plans d'évaluation détaillés nécessaires pour appuyer la prise de décisions.
- ▶ Prenez le temps de consulter le nombre croissant d'études spéciales, de documents de référence et autres sources d'information sur les méthodes efficaces de gestion axée sur les résultats, la mesure du rendement, la gestion des risques et les activités d'évaluation disponibles auprès du SCT, du Bureau du vérificateur général et des ministères qui gèrent des programmes de subventions et contributions. Cette documentation vous aidera à élaborer et à mettre en oeuvre des programmes axés sur les résultats et vos activités de mesure du rendement et d'évaluation.
- ▶ Une fois par année au moins, tenez une réunion avec le personnel du programme, y compris les partenaires de la prestation, le gestionnaire de l'évaluation et les autres intervenants clés, pour examiner et mettre à jour le CGRR. Vérifiez si l'information produite au sujet du programme contribue à démontrer ou à améliorer le rendement en temps opportun et si les résultats et les cibles prévus sont toujours pertinents.



7.0 Intégration des CGRR et CVAR

La Politique sur les paiements de transfert exige l'élaboration d'un CGRR et d'un CVAR pour veiller à ce que les gestionnaires disposent des outils et des mesures nécessaires au suivi du programme, à l'amélioration du rendement et à la production de rapports. Les deux cadres se complètent. Leur processus d'élaboration permet de les intégrer naturellement en raison des approches types de l'analyse et de la planification utilisées par les gestionnaires pour assurer le suivi du fonctionnement et du rendement des programmes. Les gestionnaires de programme devraient, par exemple, étudier simultanément les questions liées au rendement et aux risques lorsqu'ils définissent les résultats prévus, les cibles de rendement, les rôles et les responsabilités.

Les ministères pourraient envisager d'intégrer les deux cadres pour assurer une coordination efficace de ces activités connexes ou pour accroître l'efficacité de la préparation et du processus d'examen interne. (L'**annexe D** renferme un exemple de table des matières des CGRR / CVAR intégrés).



8.0 Vous avez besoin de plus de renseignements?

Si vous avez besoin de plus de renseignements, veuillez communiquer avec votre unité d'évaluation ou consulter le site Web du CEE à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp.



ANNEXE A : Processus d'examen et d'approbation

Agent financier supérieur (AFS) ou son délégué

La conformité de la présentation proposée au CT en ce qui a trait aux éléments suivants :

- ▶ les autorisations;
- ▶ la provenance des fonds;
- ▶ l'information détaillée au sujet des coûts;
- ▶ les comités de vérification et d'évaluation;
- ▶ les modalités;
- ▶ le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;
- ▶ le cadre de vérification axé sur les résultats;
- ▶ d'autres documents concernant la responsabilisation tel qu'il est spécifié par le SCT.

Nota : Il faut l'approbation de l'AFS avant qu'une présentation et des documents connexes ne puissent être soumis au SCT.

Direction du programme (niveau SMA)

- ▶ Une justification claire est donnée pour la portée et le niveau de détail proposés tel qu'il est déterminé par le niveau de risque rattaché au programme, à la politique ou à l'initiative.
- ▶ Le contenu est exact et reflète la structure, le fonctionnement et la gestion de la politique, du programme ou de l'initiative.
- ▶ Le cadre comprend un engagement (y compris les ressources humaines et financières connexes) à l'égard du suivi et de l'évaluation du rendement et les fonds nécessaires seront réservés et transférés.
- ▶ Les obligations redditionnelles relatives à la prestation, à la collecte et à la présentation de l'information sur le rendement et aux activités d'évaluation sont claires.

Unité d'évaluation ministérielle (chef de l'évaluation)

- ▶ Il existe une stratégie de mesure du rendement permettant au ministère d'assurer un suivi du rendement à l'égard des résultats et d'en faire rapport avec un degré élevé de fiabilité.
- ▶ Il existe un cadre et une stratégie d'évaluation préliminaires répondant aux exigences de la Politique d'évaluation du SCT.
- ▶ Le calendrier des activités d'évaluation est approprié et permet de fournir à la haute direction, en temps opportun, de l'information relative aux résultats axée sur des éléments probants.
- ▶ Les questions du Comité d'examen des dépenses ont été incorporées au cadre



- d'évaluation préliminaire dans les cas où il est pertinent de le faire.
- ▶ Des estimations plausibles des coûts des activités de suivi, de mesure du rendement et d'évaluation sont fournies.



ANNEXE B :

Questions du Comité d'examen des dépenses

Le Comité d'examen des dépenses, mis sur pied pendant l'hiver 2004, évalue les dépenses et les programmes actuels du gouvernement au moyen de deux séries de critères. La première série est de nature stratégique et porte sur les points suivants :

1. **Intérêt public** - Le programme ou l'activité continue-t-il de servir l'intérêt public?
2. **Rôle du gouvernement** - Y a-t-il un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement dans le domaine du programme ou de l'activité?
3. **Fédéralisme** - Le rôle actuel du gouvernement est-il approprié ou faut-il songer à transférer le programme ou l'activité aux provinces?
4. **Partenariat** - Quels programmes ou activités pourrait-on transférer en tout ou en partie au secteur privé ou au secteur bénévole?
5. **Optimisation des ressources** - Les contribuables canadiens obtiennent-ils le maximum de valeur pour leurs impôts?
6. **Efficacité** - Si le programme ou l'activité continue, comment peut-on améliorer son efficacité?
7. **Capacité financière** - Peut-on se permettre financièrement l'ensemble de programmes et d'activités qui en résultera? Sinon, quels programmes ou activités devraient être abandonnés?

La deuxième série porte sur la mise en œuvre. Ces questions ne sont abordées que si on propose une modification des dépenses. Ces critères sont incorporés aux évaluations au besoin.

1. **Faisabilité** - Les réductions de dépenses et les échéances proposées sont-elles réalisables et durables? Comment seront gérées leurs répercussions au fil des ans?
2. **Coûts futurs** - Les modifications proposées permettront-elles d'éviter des coûts ou des pressions sur les programmes ou entraîneront-elles de tels coûts ou pressions?
3. **Capacité** - Quelle est l'incidence de tous les changements proposés sur les capacités stratégiques et analytiques? Sur les capacités liées aux opérations et à la prestation?
4. **Gestion des ressources humaines** - Quelle est l'incidence de tous les changements proposés sur la gestion des ressources humaines, les niveaux de dotation et les coûts de la rémunération?
5. **Intégrité des programmes** - Les changements proposés tiennent-ils compte des besoins



actuels liés aux opérations et à l'intégrité des programmes? Assurent-ils le maintien de l'intégrité de la gouvernance générale et de la capacité de la fonction de contrôleur ainsi que des systèmes de gestion de l'information du ministère?

6. **Répercussions horizontales** - Les répercussions des changements proposés sur d'autres ministères sont-elles bien connues? Quelle est l'incidence des changements proposés sur les autres paliers de gouvernement, le secteur privé et le secteur bénévole? Qu'en est-il sur le profil de risque général du ministère? Quelles stratégies le ministère recommande-t-il pour atténuer les risques inacceptables? La proposition prévoit-elle des éventualités pour parer aux principaux risques liés à la mise en œuvre des changements proposés?



ANNEXE C : Modèle de cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation présenté dans le CGRR sera examiné et mis à jour au fil de l'évolution du programme en fonction de facteurs tels un changement de la situation, les changements apportés au programme et les leçons tirées de l'expérience. Il sert de point de départ à l'élaboration d'un plan plus détaillé pour les évaluations formative (si nécessaire) et sommative.

Activité d'évaluation	Enjeux	Source de données	Méthodes d'analyse des données	Fréquences de l'analyse	Responsabilité
Évaluation formative ¹⁴	Amélioration continue : Existe-t-il des moyens d'améliorer l'exécution du programme du point de vue de l'efficacité ou de l'efficience? Systèmes de mesure du rendement : Des données appropriées sur le rendement sont-elles recueillies, conservées et utilisées? Assure-t-on la qualité des données? Conception et mise en œuvre du programme : Le programme est-il exécuté ou mis en œuvre comme il avait été prévu? Etc., etc. Autres enjeux :				
Évaluation sommative	Succès : Est-ce que la politique, le programme ou l'initiative atteint ses objectifs sans dépassement de budget et sans effets indésirables? Pertinence : Est-ce que le programme, la politique ou l'initiative est toujours compatible avec les priorités du ministère et de l'ensemble du gouvernement et répond véritablement à un besoin réel? Rentabilité : Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs ou y aurait-il lieu d'envisager d'autres modes de conception et d'exécution? Autres enjeux :				
	Questions/enjeux du CED : (Voir l'annexe B)				

14 Comme on le mentionne à la section 4.3 « Suivi et évaluation », le CEE recommande d'utiliser les évaluations formatives de façon judicieuse. On envisagera l'utilisation d'évaluations formatives et d'autres méthodes d'évaluation selon la situation. Les exemples d'enjeux pour les évaluations formatives figurant dans ce tableau ne sont que des suggestions.



ANNEXE D : Modèle de table des matières des CGRR et CVAR intégrés

1. INTRODUCTION

- 1.1 Contexte
- 1.2 Niveau d'intégration
- 1.3 Évaluation générale des risques

2. PROFIL DU PROGRAMME

- 2.1 Contexte
- 2.2 Objectifs
- 2.3 Intervenants et bénéficiaires
- 2.4 Ressources

3. RÉSULTATS ATTENDUS

- 3.1 Résultats attendus
- 3.2 Principaux secteurs de risque
- 3.3 Modèle logique
- 3.4 Obligations redditionnelles

4. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION DES RISQUES

- 4.1 Principaux risques
- 4.2 Mesures d'atténuation en place
- 4.3 Stratégies supplémentaires

5. Suivi, évaluation et vérification

- 5.1 Plan de suivi
 - 5.1.1 Rendement
 - 5.1.2 Risque
- 5.2 Plan d'évaluation
- 5.3 Vérification interne et vérification des bénéficiaires
- 5.4 Engagements en matière de rapports

Annexes (selon les besoins)

